ASSISTANTE PLUS
14/16 RUE CLEMENT BAYARD
92300 LEVALLOIS PERRET - 01 41 27 22 50

JUIN/JUIL 07
Bimestriel

Surface approx. (cm²) : 875





©iStockphoto.com/Nicholas Monu

À quelle école appartient votre manager ?

Travailler en harmonie avec votre manager, c'est possible, à condition de décrypter son style de management : paternaliste, participatif, directif ? Charge à vous de vous adapter. Mode d'emploi.

Il existe plusieurs styles de management. Reconnaître celui se rapprochant le plus de celui de votre manager est indispensable pour construire une relation professionnelle basée sur la confiance. Pour cela, apprenez à déchiffrer son comportement.

IDENTIFIEZ LE STYLE DE VOTRE MANAGER

Parmi les portraits-types qui suivent, dans lequel reconnaissez-vous votre manager ? Ils sont inspirés de la théorie la plus enseignée, appelée « management situationnel ».

• **Le style « participatif » :** À l'écoute de ses collègues, le manager organise beaucoup de réunions pour consulter ses équipes avant de prendre une décision. Son charisme fait l'unanimité car « il dispose d'une véritable intelligence relationnelle », ajoute Philippe Feyeux, directeur de l'école supérieure de management IFAG.

Adaptez votre façon de travailler

Avec ce manager, vous n'êtes pas qu'un simple exécutant. Il attend de vous une implication qui « dépasse largement celle de l'assistanat classique, constate Martine Launet, consultante à la Cegos. Soyez force de propositions ». En revanche, si vous avez un doute, n'hésitez pas à poser des questions. Il a confiance en vous, ne le décevez pas.

• **Le style « directif » ou « persuasif » :** « Les deux veulent décider de tout. Pointilleux, ils vérifient l'avancement de vos dossiers, qui doivent respecter leur mode d'organisation. Le directif donne des consignes claires et précises sans se soucier de votre accord. Le persuasif explique pourquoi il vous donne telle directive, afin de vous motiver », détaille Christophe Schmaltz, formateur à HEC Executive Education et dirigeant du cabinet Charlie Mike.

Adaptez votre façon de travailler

« Prenez des notes, afin de suivre leurs consignes », conseille Martine Launet. Puisqu'ils n'aiment pas les approximations, soyez rigoureux. Organisez des tableaux d'avancement pour les aider à suivre votre travail : l'objectif est de les rassurer pour les inciter à déléguer davantage.

• **Le style « délégatif » :** Regardez l'organisation de votre société : elle est pyramidale. Ce manager pilote l'entreprise du haut de sa tour d'ivoire. Une fois qu'il a transmis ses consignes, vous avez carte blanche. Il n'intervient que si vous le sollicitez. En revanche, il déteste être sans cesse dérangé, partant du principe que vous êtes suffisamment compétent pour vous débrouiller.

Adaptez votre façon de travailler

Vous disposez d'une grande capacité d'autonomie. Revers de la médaille : attention à ne pas prendre trop de libertés. « Le danger est que vous preniez des décisions qui ne relèvent pas de votre compétence », prévient Philippe Tramond, PDG de Pilotis cabinet spécialisé en coaching et

Percez les secrets des comportements non verbaux

Observez votre manager. S'il ne s'agit pas d'une science exacte, certains indices en disent long.

• Peu de mots et peu de gestes, une tenue classique. En bon pédagogue, il sait sermonner sans hausser le ton, ni utiliser l'impératif. Vous avez certainement affaire à un « participatif ».

• Vêtements de marque, souvent branché, un brin charmeur et sûr de lui, il vous fait sentir que c'est lui qui dirige. Il s'agit d'un « délégatif ».

• Très engagé en réunion, il a tendance à se perdre dans les détails, il cherche à vous rallier à ses opinions. Votre manager est « persuasif ».

• Chaussures et tenues impeccables, pas un mot plus haut que l'autre. Perfectionniste, il a tendance à surcontrôler votre travail. C'est à coup sûr un « directif » en puissance.

ASSISTANTE PLUS
14/16 RUE CLEMENT BAYARD
92300 LEVALLOIS PERRET - 01 41 27 22 50

JUIN/JUIL 07
Bimestriel

Surface approx. (cm²) : 875



« Le mode de management peut évoluer en fonction de la relation de travail »

formation en management. Sollicitez des rendez-vous de suivi pour vérifier que vous êtes bien sur la même longueur d'ondes.

Bien évidemment, le mode de management peut être un mélange de plusieurs styles et évoluer en fonction de la relation de travail. Un manager sera peut-être plus dirigiste avec un jeune collègue, puis le testera sur des dossiers avant de devenir plus participatif ou délégatif dès qu'une relation de confiance sera établie.

REPÉREZ LES INCLASSABLES

Reste une poignée de managers atypiques, ne rentrant pas dans les schémas traditionnels.

• **Le patron « paternaliste » :** Protecteur, il considère ses collaborateurs comme des enfants. Il travaille souvent dans une petite entreprise, qu'il gère comme une famille. Son point faible : ses sautes d'humeur imprévisibles.

Adaptez votre façon de travailler

Vous avez deux options. Soit vous vous montrez docile pour ne pas le contrarier ; soit vous essayez de le contrecarrer, mais c'est à double tranchant : il peut se vexer, ou à l'inverse, apprécier que quelqu'un lui résiste enfin.

• **L'autocrate :** Il se comporte comme un tyran : « J'ai raison, vous avez tort ». « C'est un management quasi militaire, constate Christophe Schmaltz. Il pense ne pas avoir besoin d'une tête qui réfléchit, mais de mains qui exécutent. »

Adaptez votre façon de travailler

Pour ne pas entrer en conflit, vous devez accepter un travail difficile d'abnégation. « Ce comportement ressenti comme agressif peut cacher un manque de confiance en soi. La solution est de le rassurer : montrez-lui que vous connaissez votre métier, que vous êtes digne de confiance. »

• **Le stressé stressant :** Proche de l'autocrate, par manque de confiance en lui ou à cause des objectifs qui lui ont été assignés, il manage en « mettant la pression ». Il réclame toujours plus de travail, admet rarement ses erreurs et ne félicite jamais ses collaborateurs.

Adaptez votre façon de travailler

Il est important de ne pas tomber dans son piège et de vous préserver en apprenant à dire non.

• **Le partisan du « laisser-faire » :** Sa philosophie : faire confiance. Souvent adepte du « management copain », comme certains patrons de start-up, il frise parfois le laxisme. À l'inverse, il peut s'agir de patrons en fin de carrière qui ont lâché prise.

Adaptez votre façon de travailler

Le risque est de vous sentir investi d'un rôle que vous n'avez pas : celui de prendre les décisions à sa place. C'est pourquoi il faut exiger des règles claires de fonctionnement.

APPRENEZ À VOUS ADAPTER

Vous avez reconnu votre manager ? Charge à vous de vous adapter.

• **Définissez bien votre rôle.** C'est un postulat de départ trop souvent négligé et pourtant indispensable pour éviter les malentendus. Quelle est votre mission ? Listez précisément vos tâches et votre marge d'intervention : relancer les clients, rédiger les compte-rendus de réunion, transmettre les consignes à l'équipe, suivre les comptes...

• **Pratiquez la communication positive.** « Partez du principe que vous avez de la valeur, l'autre aussi, conseille Silvana Frazzetta, formatrice en communication interpersonnelle en BTS Assistantes de direction au CFA-Sacef. C'est une technique issue de la théorie de l'analyse transactionnelle, et qui vaut quelque soit le style de votre manager ». À éviter : le « pourquoi » accusateur ou les « vous n'auriez pas dû ». Autre outil à la mode et inspiré de la psychologie : la *process communication* développée, dans les années 70, pour aider la NASA à composer une équipe d'astronautes homogène (voir encadré). Le principe : pour mieux se comprendre, il faut parler le même langage. Sous-entendu : la manière dont vous dites les choses est aussi importante que le contenu !

SANDRINE CHAUVIN

Avis d'expert

Et si vous appreniez à « process communiquer » ?

Process communiquer, c'est savoir parler la « langue » favorite de son interlocuteur.

• Observez comment votre manager réagit sous stress. A-t-il tendance à surcontrôler, à dire oui alors qu'il pense non, à ne rien faire ?

• Analysez quels sont ses besoins psychologiques. Aime-t-il les contacts chaleureux ? Préfère-t-il les raisonnements logiques ou au contraire les débats d'opinion ?

• Parlez la langue de votre manager : adaptez votre mode de communication. Il ne s'exprime pas clairement ? Questionnez ses opinions. Il a besoin d'être rassuré ou soutenu ? Soyez concret ou parlez d'émotions.



Silvana Frazzetta, formatrice, dirigeante du cabinet Atmosphere Coaching